مؤتمر المسؤولية الاجتماعية

(التنافسية و الابتكار)

ورشة عمل

استراتيجية المسؤولية الاجتماعية بين التنافسية و الابتكار

الدكتور خالد جاسم بومطيع

عضو مجلس الادارة و أمين سر

الجمعية العربية للمسئولية الاجتماعية

رئيس جمعية البحرين للجودة

أبوظبي – دولة الامارات العربية المتحده

15 -16 أبريل 2013


Dr. khalid bomtaia  @kbomtaia 0097317553929 فاكس 009733655311 نقال 0097317550760 المكتب

ماهي الانشطة التي تقوم بها مؤسستك ؟

مدة الاجابة 3 دقائق.

تعريف الاستراتيجية

- تعرف الاستراتيجية على أنها مجموعة من الإجراءات التي تساعد المؤسسة لتحقيق النتائج.

MAP for Nonprofits, St. Paul, MN

- الاستراتيجية هي وسيلة لمقارنة نقاط القوة لدى المؤسسة مع البيئة المتغيرة وذلك من أجل الحصول على أفكار وطرق أفضل لتلبية حاجات الزبون.

Jim Fisk & Robert Barron, *The Official MBA Handbook*

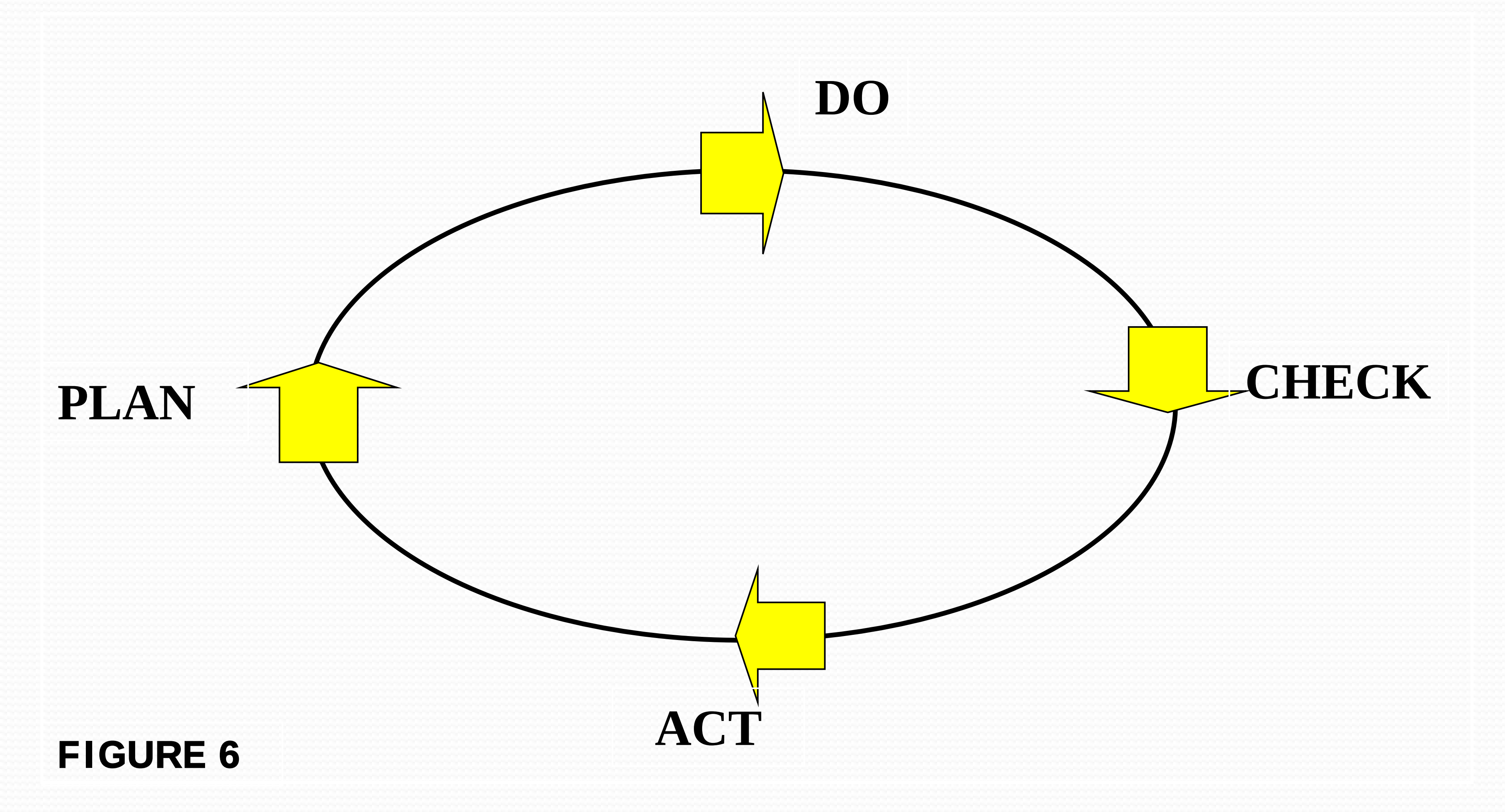
- ببساطة، يحدد التخطيط الإستراتيجي :
  - إلى أين المؤسسة متجهة خلال سنة قادمة أو أكثر.
  - كيف ستتمكن المؤسسة من الوصول إلى هناك.
  - العملية تشمل المؤسسة بأكملها.
  - تركز على وظيفة أساسية مثل قسم أو دائرة أو وظائف أخرى.

الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية

- ترتبط الجودة الشاملة بالإدارة الاستراتيجية من حيث قدرتها على تعزيز قدرة المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية في السوق.

- تبدأ دورة ديمنج (Deming) بالتخطيط.

The Deming Cycle



فوائد التخطيط الاستراتيجي

1. التركيز على الأمور المهمة. يتم تحديد الموارد (الوقت، الموهبة، المال) للأنشطة التي تقدم أكبر فائدة.
2. معرفة ما يمكن للشركة القيام به من خلال معرفة نقاط القوة والضعف.
3. تحديد وتحليل الفرص المتواجدة والمخاوف المحتملة.
4. من الممكن أن تأتي بتغيير لاتجاه الشركة.
5. القدرة على وضع أهداف واقعية متوالية، ولكن ممكن تحقيقها.

تطبيق الخطة الإستراتيجية

- كيف تضمن تطبيق الخطة الاستراتيجية؟

- شكوى عامة عن عملية التخطيط الاستراتيجي هو أن العملية تنتج بملف يوضع على الرف لجمع الغبار - حيث تقوم المؤسسة بتجاهل المعلومات الثمينة في الملف.

القيام بتحليل (SWOT)

- تكمن أهمية القيام بتحليل SWOT قبل وضع الخطة الاستراتيجية في وجوب أن تكون خطة المؤسسة ملائمة للوضع الداخلي والخارجي.
- يعرف الوضع الداخلي للمؤسسة بنقاط القوة ونقاط الضعف. والوضع الخارجي بالفرص والمخاوف المتواجدة في بيئة العمل.
- يجب أن تصمم الخطة الاستراتيجية بطريقة تستغل نقاط القوة والفرص، في حين في نفس الوقت تتخطى، تتقبل، وتتجنب نقاط الضعف والمخاوف.

القيام بتحليل (SWOT)
تحديد نقاط القوة للمؤسسة

نقاط قوة المؤسسة هي أي خاصية أو ميزة تعطي المؤسسة ميزة تنافسية. من بين نقاط القوة لدى المؤسسة، مثال:

- القوة المالية
- سمعة ممتازة في السوق
- التركيز الاستراتيجي
- خدمات/ منتجات ذات جودة عالية
- الريادة في التكلفة
- فريق عمل قوي
- تكنولوجيا فعالة
- قوى عاملة ماهرة

المهم هو تحديد نقاط القوة لدى المؤسسة قبل وضع الخطة الاستراتيجية.

القيام بتحليل (SWOT)
تحديد نقاط ضعف المؤسسة

نقاط الضعف لدى المؤسسة هي الخاصية التي تفتقدها المؤسسة وبالتالي افتقاد الميزة التنافسية، بعض الأمثلة لنقاط الضعف:

- افتقاد الوجهة
- تسهيلات منتهية
- إجراءات منتهية
- فريق عمل ضعيف
- قوى عاملة ضعيفة المهارات
- تحديد سيء للإجراءات
- خط إنتاج ضعيف

القيام بتحليل (SWOT)
تحديد نقاط ضعف المؤسسة

- منتجات غير مقبولة في السوق
- سمعة سيئة في السوق
- نظام توزيع ضعيف
- وضع حالي ضعيف
- منتجات أو خدمات غير ذات جودة.

هذه بعض نقاط الضعف، الأمر الأساسي هو تحديد نقاط الضعف بصورة واضحة قبل البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.

القيام بتحليل (SWOT)
تحديد الفرص الخارجية

الفرص الخارجية هي الفرص المتواجدة في بيئة العمل والتي تمثل الطرق المحتملة للنمو والحصول على ميزة تنافسية، أمثلة على الفرص الخارجية:

- تواجد زبائن جدد.
- سوق واسعة لمنتجات موجودة أو منتجات محتملة.
- القدرة على التنوع في منتجات وخدمات ذات صلة بالمنتجات الأساسية.
- القضاء على عوائق النمو.
- خسارة المنافسين.
- إنتاجية جديدة أو تقنيات لزيادة الجودة لخط الإنتاج.

بالطبع هناك العديد من الفرص المتاحة بالإضافة إلى ما تم الإشارة إليه سابقاً. أنت تحتاج إلى تحديد هذه الفرص بصورة صحيحة قبل البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.

تحديد المخاوف الخارجية (التحديات)

المخاوف الخارجية (التحديات) هي ظاهرة في بيئة عمل مؤسسة ما التي تمتلك القدرة على وضع المؤسسة في وضع سلبي. قد تضم هذه المخاوف الخارجية (التحديات) التالي:

- مدخل لمنافسي التكلفة الأقل.
- مدخل لمنافسي الجودة العالية.
- المبيعات المتزايدة للمنتجات/الخدمات البديلة
- بطء في نمو السوق
- مقدمة المتطلبات التنظيمية الجديدة.
- علاقات تزويد ضعيفة
- تغيير ذوق وعادات المستهلكين.
- تخريب التغيرات الديمغرافية

Q & A

الورقة الثانية:

وضع الرؤية والرسالة والمبادئ

وضع الرؤية (Vision)

- **تشكيل الرؤية:**
- يجب أن تظهر القوة التي ترشد المؤسسة، أي الحلم الذي تريد أن تصبحه المؤسسة، في رؤية هذه المؤسسة فالرؤية هي المنارة البعيدة التي تتجه نحوها المؤسسة.
- فكل شيء عن المؤسسة، من هيكلها، وسياساتها، وإجراءاتها حتى توزيع مواردها، يجب أن يدعم تحقيق الرؤية. أي مؤسسة لديها رؤية واضحة من السهل عليها البقاء ممركزة. فلا يجب الاحتفاظ بالسياسات والإجراءات والإدارات وبذل المصروفات التي لا تدعم الرؤية.
- ويجب إنشاء وإيضاح الرؤية بواسطة الإدارة التنفيذية وفهمها من قِبَل الموظفين. فأول خطوة لتكوين رؤية المؤسسة هو كتابتها، وهذا ما يطلق عليه الرؤية.

وضع الرؤية (Vision)

- **كتابة الرؤية:**
- يجب أن تتمتع الرؤية المكتوبة بطريقة جيدة، أي كان نوع المؤسسة، بالخصائص التالية:
- أن يتم فهمها بسهولة بواسطة جميع المستفيدين.
- أن تكون مختصرة ولكن معناها مفهوم وواضح.
- أن تكون ذو طابع تحدي ولكن من الممكن تحقيقها.
- أن تكون مرتقية ولكن ملموسة.
- أن تكون قادرة على إثارة تشويق جميع المستفيدين.
- أن لا تكون معنية بالحساب.
- أن تحدد الأسلوب للموظفين.

وضع الرسالة (Mission)

- **تكوين الرسالة:**

لقد رأينا كيف إن الرؤية تصف ما تريد أن تكونه المؤسسة. فالرؤية حلم يمكن تحقيقه. أما الرسالة فهي الخطوة التالية وتشرح ما هي المؤسسة وما تقوم به وإلى أين هي متجهة.

من أجل تشكيل الرسالة في أي مؤسسة، يجب تطبيق القواعد التالية:

- تكوين الرسالة:

1. ما هي المؤسسة.
2. ما تقوم به.
3. إلى أين هي متجهة.
4. عن طريق

وضع الرسالة (Mission)

❖ تكوين الرسالة:

- كن مختصراً، ولكن مفهوماً. أي أن تكون فقرة واحدة كافية لوصف رسالة المؤسسة.
- اختر التعبير الذي يكون بسيط، يسهل فهمه، وشرحه.
- تجنب عبارات الكيفية. حيث أن كيف يمكن إتمام الرسالة يتم وصفه في الخطة الاستراتيجية تحت الاستراتيجيات.

وضع المبادئ (Values)

- مبادئ المؤسسة تضع إطار العمل الذي ستقوم من خلاله تحقيق الرسالة.

- كل مبدأ يتكون من قيمة مهمة للمؤسسة. وجميع هذه المبادئ تمثل نظام القيمة في المؤسسة- أساس ثقافة المؤسسة.

- الحرية من خلال الضبط، أحد المبادئ. فهو حجر الزاوية للجودة الشاملة.

- فهو المفهوم الذي يمكن تطبيقه على جميع المستويات من موظفي الخط الأمامي حتى المدراء التنفيذيين.

وضع المبادئ (Values)

- وهذا يعني إنه عند تحديد المقاييس لعمل ما، مستوى ما، أو قسم معين، جميع الموظفين تنطبق عليهم المقاييس لديهم الحرية للعمل بإبداع في حدود هذه المقاييس.
- من الواقع، فهو مشجعون للعمل بإبداع ضمن المقاييس الموضوعة.
- هذا يعني إنه بقدر ما هم قادرون على إدراك نقاط الضبط، فالموظفين لهم الخيار في تطبيق معرفتهم، خبرتهم وحكمهم في البحث عن طرق جديدة للقيام بالعمل بشكل أفضل.
- فحين يتم تحديد طريقة أفضل من الطريقة الحالية، يجب أن تكون هذه الإجراءات الجديدة المقياس لكل المؤسسة.

وضع المبادئ (Values)

فمبادئ المؤسسة تضع المقاييس في ضوء تحقيق الرسالة. من الممكن كتابة هذه المبادئ بالشكل التالي:

- شركة XYZ ستضمن المقاييس الأخلاقية الأعلى في جميع عملياتها.
- في شركة XYZ، رضا الزبون هو الأولية القصوى.
- شركة XYZ، ستقوم بأي جهد لتوصيل منتجات و خدمات ذات أعلى جودة.
- في شركة XYZ، ستتم معاملة كل المستفيدين (الزبائن، الموردين والموظفين) كشركاء.
- في شركة XYZ، سيتم التعامل مع مدخلات الموظفين بصورة سريعة، وستأخذ بعناية وستستغل بطريقة استراتيجية.
- في شركة XYZ، سيكون المبدأ هو التطور المستمر في المنتجات العمليات والأفراد.
- شركة XYZ، ستوفر للموظفين بيئة عمل آمنة وصحية مرتبطة بالأداء العالي.
- شركة XYZ، ستأخذ جميع الخطوات الصالحة لحماية البيئة.

وضع الأهداف الاستراتيجية العامة

- الأهداف الاستراتيجية العامة تترجم رسالة المؤسسة إلى أمور ممكن قياسها.
- فهي تمثل الأهداف الحقيقية التي تهدف إليها المؤسسة والتي ستقوم بتقوية طاقتها وزيادة مواردها محاولة تحقيقها.
- هذه الأهداف محددة أكثر من الرسالة، ولكن واسعة النطاق. فهي تقع أيضاً في "ماذا" وليس كيف؟
- فكيف المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي تأتي في الخطوة الثانية في وضع أهداف محددة، مشاريع ونشاطات لتحقيق الأهداف العامة.

وضع الأهداف الاستراتيجية العامة

فهذه الأهداف يجب أن تحتوي على الخصائص التالية:

- يجب أن تكون عامة حتى لا يتم إعادة كتابتها بصورة مستمرة.
- يجب أن تكون محددة بحيث يكون من الممكن قياسها ولكن ليس في شكل أرقام.
- مرتبطة بصورة مباشرة برسالة المؤسسة.
- جميعها متوافقة مع المبادئ.
- توضح ما تريد أن تحققه المؤسسة.

اليوم الثاني

الورقة السادسة:

وضع الأهداف المحددة

الأهداف المحددة

الإحتياطات المتعلقة بالأهداف المحددة

قبل البدء بشكل فعلي بوضع الأهداف المحددة، يفضل أن تتعرف على العديد من الإحتياطات التي يمكن تطبيقها. وهذه الإحتياطات كالتالي:

- قم بحصر عدد الأهداف إلى القليل-أي خمسة. وذلك يعتبر قاعدة، وليست حقيقة مطلقة. مع ذلك، إذا كانت المؤسسة تحتاج إلى أكثر من ثماني أهداف، قد يكون ذلك في غاية التفصيل.
- فلتكن اللغة المستخدمة في صياغة الأهداف بسيطة ليسهل فهمها من قبل جميع الموظفين من جميع المستويات في المؤسسة.
- قم بربط جميع الأهداف ليس فقط بالرسالة وإنما كذلك بالرؤية. يجب أن تدعم جميع الموارد والجهود التي يتم بذلها في سبيل تحقيق الأهداف ذات النطاق الواسع والرسالة والرؤية.
- تأكد من أن الأهداف لا تحد من الأداء. ويمكن إتمام ذلك عن طريق تجنب كتابة الأهداف العددية.

الأهداف المحددة

- تذكر بأن تحقيق الأهداف عبارة عن وسيلة لبلوغ النهاية، وليست نهاية في حد ذاتها (الرؤية هي النهاية).
- لا تستخدم في الأهداف المحددة عملية تقييم الموظف.
  - المظهر الوحيد للخطة الاستراتيجية الشاملة التي قد يتم استخدامها في عملية تقييم الموظف هي عنصر الطريقة المحددة.
- قم بربط الأهداف المحددة بجميع الموظفين.
  - ذلك يعني إنه يجب أن تكون هناك أهداف تشمل المؤسسة بأكملها.
  - يجب أن يتمكن الموظفين من رؤية أن دعائم عملهم هي واحدة أو أكثر من الأهداف ذات النطاق الواسع.
- فلتكن ذات الأهداف المحددة طابع تحدي ولكن غير مستحيلة. الأهداف الجيدة هي تلك التي تعتبر كتحد للمؤسسة ولكنها غير واقعية.

المشاريع

إعداد المشروع لتحقيق الأهداف

المشروع معرف بشكل جيد، ويكون هذا المشروع محدود وعبارة عن أنشطة تؤدي بهدف تحقيق نتيجة معينة. ويتم إتباع هذا النهج لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية العامة. وهذا النهج يمتاز بالخصائص التالية:

- ذو طبيعة معينة.
- ذو مقدار.
- قابل للقياس.
- يمكن إنجازه في إطار زمني محدد.
- يمكن تفويضه لفرد أو مجموعة معينة.
- مرتبط مباشرة بهدف عام.
- الميزانية

المشاريع

- إعدادالمشروع
- لإعداد النهج، يجب أن تبدأ المؤسسة بأهدافها الاستراتيجية.
- فكل هدف سيكون لديه على الأقل واحدة، أو بشكل نموذجي ثلاثة أو أربعة، من النهج المصاحب له.
- يمكن الاستعانة بالشكل 3-8 كأداة لكتابة الوسائل.
- لاحظ بأنها تحتوي على الهدف الاستراتيجي ذو النطاق الواسع الذي تتعلق به الطريقة وهذا ليس بالضرورة قائمة كاملة للنهج الخاص بهذا الهدف، فهي عبارة عن أمثلة فقط للنهج الذي يمكن إتباعه للإستناد على الأهداف.
- فطبيعة **المشروع** هي أن يتم إنجازه ثم يتم استبداله بنهج آخر مرتبط بالموضوع المناسب.
- قم بتقييم عن طريق تطبيق المعايير. هل هذه المعايير ذات طبيعة محددة؟
- نعم. فهي ذات نطاق محدود.

المشروع

- هل **المشروع** قابل للقياس؟
  - نعم. في كل حالة، يمكن للمؤسسة تحديد بكل سهولة ما إذا كان كل نشاط قد تم إتمامه في إطار الوقت المحدد.
- هل المناهج ذات كمية مقاسة؟
  - بشكل عرضي فقط، ففي ذلك يستطيع الشخص تحديد ما إذا استلم جميع الموظفين الخدمة المرغوب بها في إطار زمني محدد.
  - إنه ليس من الضروري أن تكون جميع المناهج ذات كمية مقاسة. فهذا معيار اختياري.
- هل يمكن إنجاز المناهج في إطار زمني محدد؟
  - نعم. فهناك إطار زمني محدد لإتمام كل نهج.
- هل يمكن تفويض النهج لفرد أو مجموعة معينة؟
  - نعم. في كل حالة، مجموعة مسئولة يتم تسميتها على حسب المنصب.
- هل يرتبط النهج بشكل مباشر بهدف عام معين؟
  - نعم. الهدف موضح في الشكل في المثال. تقابل جميع المناهج المعايير المطبقة.

الهدف الاستراتيجي العام
تطوير الأسر الفقيرة

المشروع	الفرد/الوحدة المسئولة	الوقت
1. وضع الخطة السنوية \	مدير الدائرة	15 نوفمبر
2. إعداد تدريب فرق عمل المسئولية الاجتماعية للتعامل مع الأسر الفقيرة	مدير إدارة التدريب	30 نوفمبر
3. حصر امكانيات واحتياجات الاسر الفقيرة	رئيس التطوير الاجتماعي	7يناير – 7 فبراير
4. برنامج تدريب للأسر المنتجة	رئيس التطوير الاجتماعي	15 فبراير – 6 ابريل
5. اقامة معرض الأسر المنتجة	رئيس الأنشطة والفعاليات	20 اكتوبر– 25 اكتوبر

الأهداف المحددة والمشاريع

الهدف الاستراتيجي العام: العمل على مراعاة البيئة وتطويرها داخل المؤسسة وخارجها

النهج	الفرد/الوحدة المسئولة	آخر موعد
1. تدريب المسئولين على أنظمة البيئة العالمية.	رئيس السلطة التنفيذي	15 - 18 يناير
2. تدريب في فرق العمل.	دائرة التدريب	20 – 22 فبراير
3. التطور الزراعي حول مواقع الإنتاج.	رئيس قسم الزراعة	30 يونيو
4. توعية المخيمين في البر بأهمية المحافظة على البيئة.	لجنة خدمة المجمتع	25 فبراير
5. المساعدة في تشجير عدد من المدارس.	لجنة خدمة المجتمع	1 فبراير - 30 مارس

Q & A

مبادئ المراقبة، التقييم، الخروج عن الخطة الاستراتيجية

- كما تم توضيحه مسبقاً بأن العديد من الخطط الاستراتيجية ينتهي مطافها على الرف تجمع الغبار.
- مراقبة وتقييم أنشطة التخطيط ووضع عملية تطبيق الخطة- للعديد من المؤسسات- مهمة بأهمية تحديد القضايا الاستراتيجية والأهداف.
- أحد فوائد المراقبة والتقييم هو ضمان أن المؤسسة تسير في الطريق الموضوع في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- هذه الفائدة واضحة. يقوم الأفراد بتعلم الأفضل عندما يقومون باستغلال المعلومات والمواد الجديدة بحق وبعدها يواصلون بتطبيق ذلك على خبراتهم.
- بإمكانك تعلم الكثير عن مؤسستك وكيفية إدارتها عن طريق المراقبة المتواصلة لتطبيق الخطط الاستراتيجية.
- أعلم أن الخطط إرشادات. وليست قوانين.
- ليست هناك مشكلة في الخروج عن الخطة. ولكن يجب على المخططين فهم سبب هذا الخروج وتحديث الخطة لتوضح المسار الجديد.

مبادئ المراقبة، التقييم، الخروج عن الخطة الاستراتيجية

- **مسئوليات المراقبة والتقييم**
- يجب أن تحدد الخطة الاستراتيجية من هو المسئول عن التطبيق الكامل للخطة، ومن هو المسئول لتحقيق جميع الأهداف.
- يجب أن تحدد الخطة أيضاً من هو المسئول عن مراقبة تطبيق الخطة واتخاذ القرارات بناءاً على النتائج.
  - مثال، من الممكن أن يتوقع المجلس أن الرئيس التنفيذي سيقوم بتقديم تقرير مستمر للمجلس عن التطبيق بما يتضمن التقدم للوصول إلى كل هدف من الأهداف الاستراتيجية.
- بالمقابل، قد يتوقع الرئيس التنفيذي استلام تقرير باستمرار من الإدارة المتوسطة بخصوص الوضع لتحقيق الأهداف المقررة لهم.

مبادئ المراقبة، التقييم، الخروج عن الخطة الاستراتيجية

أسئلة مهمة خلال عملية مراقبة وتقييم تطبيق الخطة:

1. هل تم تحقيق الأهداف أم لم يتم؟ إن تم، قم بتقديرهم وقم بتوصيل التقدم. وإن لم يتم، قم بسؤال الأسئلة التالية:
2. هل سيتم تحقيق الأهداف بناءاً على الأوقات المحددة في الخطة؟ إن لم يحدث، فلماذا؟
3. هل يجب أن يتغير الوقت النهائي للإكمال؟ (كن حذراً في إحداث التغيرات- إعلم لماذا لم يتم الإنهاء في الوقت المحدد.)
4. هل هناك موارد كافية للموظفين (المال، الأجهزة، التسهيلات، التدريب، إلخ) لتحقيق الأهداف؟
5. هل الأهداف واقعية؟
6. هل يجب تغيير الأولويات للتركيز على تحقيق الأهداف؟
7. هل يجب تغير الأهداف (كن حذراً في إحداث التغيير-اعلم لماذا ليس هناك امكانية في تحقيق الأهداف قبل تغييرها)؟
8. ماذا يمكن تعلمه من المراقبة والتقييم من أجل تطوير التخطيط المستقبلي للأعمال وتطوير المراقبة وتقييم المستقبليان؟

مبادئ المراقبة، التقييم، الخروج عن الخطة الاستراتيجية

- **عدد مرات المراقبة والتقييم:**
- عدد مرات المراجعة تعتمد على طبيعة المؤسسة وبيئة العمل التي تعمل بها.
- من الممكن أن تقوم المؤسسات التي تتعرض لتغيير سريع داخلها وخارجها بمراقبة تطبيق الخطة على الأقل مرة كل شهر.
- جب على المجلس التنفيذي التحقق من سير التطبيق على الأقل كل ثلاثة أشهر.
- ويجب على المدراء التنفيذيين التحقق من سير التطبيق على الأقل مرة كل شهر.

مبادئ المراقبة، التقييم، الخروج عن الخطة الاستراتيجية

تقديم التقرير عن نتائج المراقبة والتقييم

قم دائماً بتدوين التقارير وقم بتضمين:

1. الأجوبة للأسئلة السابقة عند مراقبة التطبيق.
2. سير التقدم بإتجاه الأهداف.
3. توصيات للوضع.
4. أي ردة فعل للإدارة.

مبادئ المراقبة، التقييم، الخروج عن الخطة الاستراتيجية

- **الخروج عن الخطة**
- بالإمكان الخروج عن الخطة. فالخطة هي فقط إرشادات، ليست خريطة طريق صارمة يجب إتباعها.
- عادة ما تقوم المؤسسة بتغيير الاتجاه بطريقة ما كلما استمرت خلال السنوات القادمة.
- غالباً ما تنتج تغيرات الخطة من التغييرات في بيئة المؤسسة الخارجية أو تنتج حاجات الزبائن في أهداف مؤسسية مختلفة، وتغييرات في توافر الموارد للاستمرار بالخطة الأصلية، إلخ.
- أهم ما يتعلق بالخروج عن الخطة هو معرفة لماذا تريد تغيير الخطة، أن تكون على علم بما يدور حولك ولماذا.

مبادئ المراقبة، التقييم، الخروج عن الخطة الاستراتيجية

- **تغيير الخطة:**
- تأكد من بعض آليات محددة لتغيير الخطة إن دعت الحاجة. على سبيل المثال، بما يخص التغيرات، قم بتدوين:

1. ما هو سبب التغييرات؟
2. لماذا يجب التغيير (عادة ما تكون "لماذا" مختلفة عن "سبب" التغييرات).
3. التغييرات بما يتضمن الأهداف، المسئوليات، الأوقات المحددة.

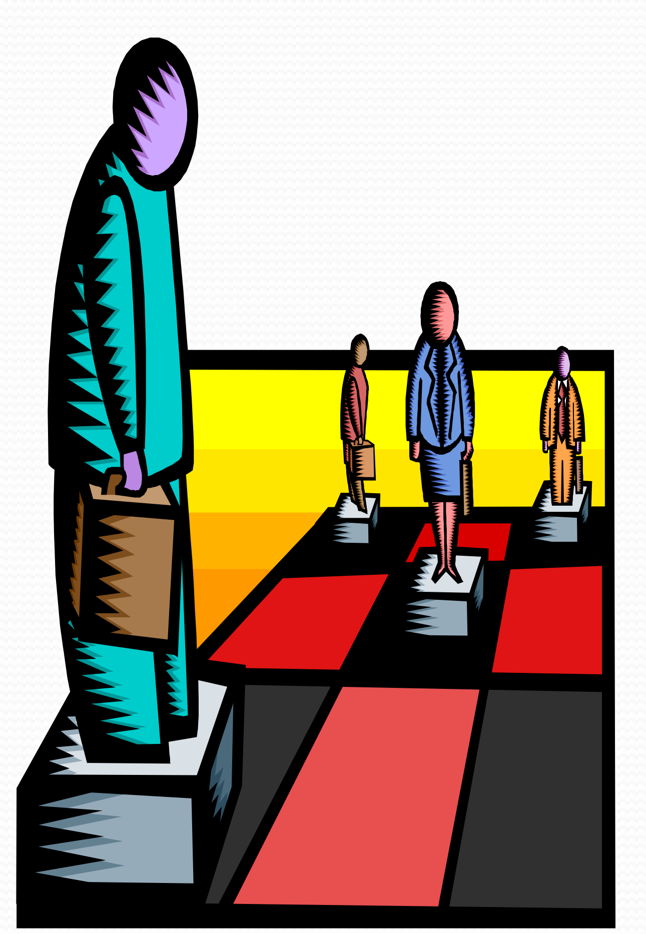
- قم بتنظيم الطبعات المختلفة من الخطة (وضع تاريخ جديد على كل طبعة من الخطة).

- **دائماً احتفظ بالنسخ القديمة:**
- قم دائماً بمناقشة وتدوين ما يمكن تعلمه من عملية إعداد الخطة الحالية للتمكن من إعداد الخطة الجديدة بفعالية أكبر.

مبادئ المراقبة، التقييم، الخروج عن الخطة الاستراتيجية

- **الاحتفال:**
- قلما ما تقوم المؤسسة بالاعتراف وتمجيد الخطة بعد نجاحها. بالمقابل يركز المخططين غالباً على "التقدم" وحل المشاكل، حيث يكونوا عازمين بشدة للانتقال إلى الطبعة التالية من الخطة.

- الاحتفال مهم بأهمية تحقيق الأهداف- ربما أكثر أهمية أيضاً. بدون إحساس بختام وإكمال العمل والاعتراف بصورة ممتازة، تصبح عملية التخطيط التالية مملة.



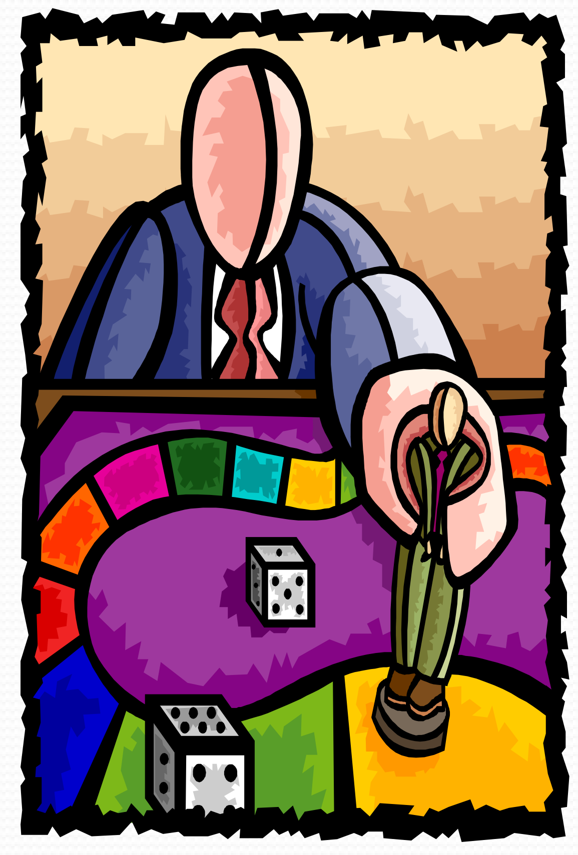
بعد الأزمة الاقتصادية الطاحنة التي ضربت الاقتصاد العالمي وتأثر المواقع التنافسية للشركات الكبرى، وجدت قيادات الاعمال ان هناك طرق اخرى لتعزيز سمعة وثقة الزبائن والمستثمرين. ويأتي مفهوم المسؤولية الاجتماعية كأحد الحلول الاساسية لمواجهة تحدي التنافسية .

ويأتي مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال إدارة الاعمال بطريقة مسئولة تحقق مصالح الزبائن والمستثمرين والمجتمع (المستفيدين).
ويأتي الدور الاستراتيجي لهذه القيادات من خلال نماذج عمل تتضمن المحافظة على مصالح جميع المستفيدين وتعزيز تنافسية الشركات عن طريق خلق قيمة مضافة لمواجهة والتفوق على أعمال الشركات المنافسة الاخرى.

ويعتبر الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للتحول إلى المواطنة الصالحة للمؤسسات من خلال تخفيف الضرر المتوقع لأعمال هذه الشركات على المجتمع والبيئة. ويعتبر نموذج المقترح من مايكل بورتر ومارك كراميرز Michael Porter and Mark Kramer's المتمثل في التأثير المزدوج على المجتمع P-K's framework: "inside-out linkages" Impact society and . where company operations "outside-in linkages" (P-K)

ويعتقد الباحثان انه رغم قيام المؤسسات بالعديد من الانشطة إلا ان القليل من الانشطة ذات قيمة مضافة للمجتمع مما يحقق التنافسية. وقد اقترح الباحثان 3 نقاط استراتيجية لتحقيق التميز في اعمال ومشاريع المسئولية الاجتماعية

أولا: تحديد التداخل بين الشركة والمجتمع
من خلال التأكد من طبيعة الاعمال التي تقوم بها الشركة واثرها على السلامة والبيئة وموظفيها.



ثانيا: اختيار قضايا محددة
تهم المجتمع
تكون قيمة مضافة
القيمة المضافة
مشتركة بين المؤسسة والمجتمع.

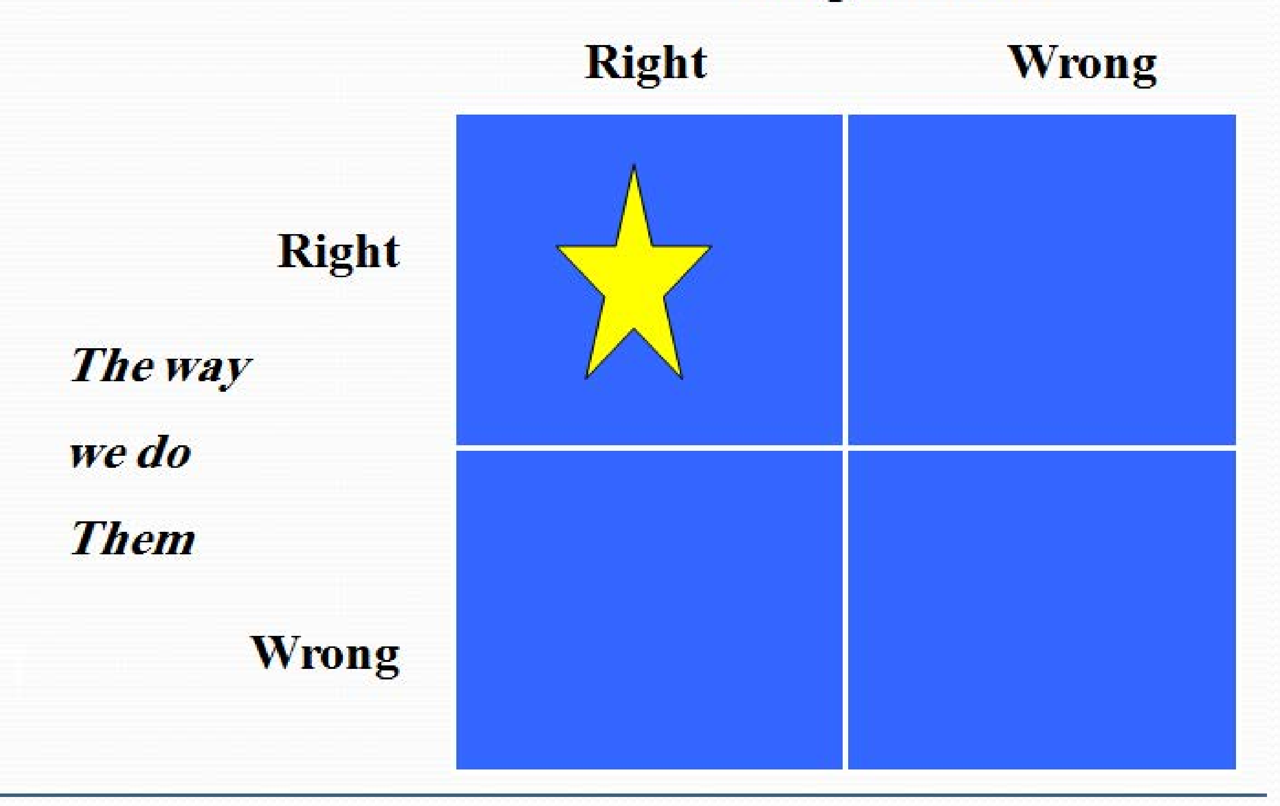
ثالثا: اختيار مشاريع ومبادرات تحقق فائدة كبيرة للمجتمع وللمؤسسة على سبيل المثال:

General Electric: Through environmentally beneficial products (such as compact fluorescent light bulbs).

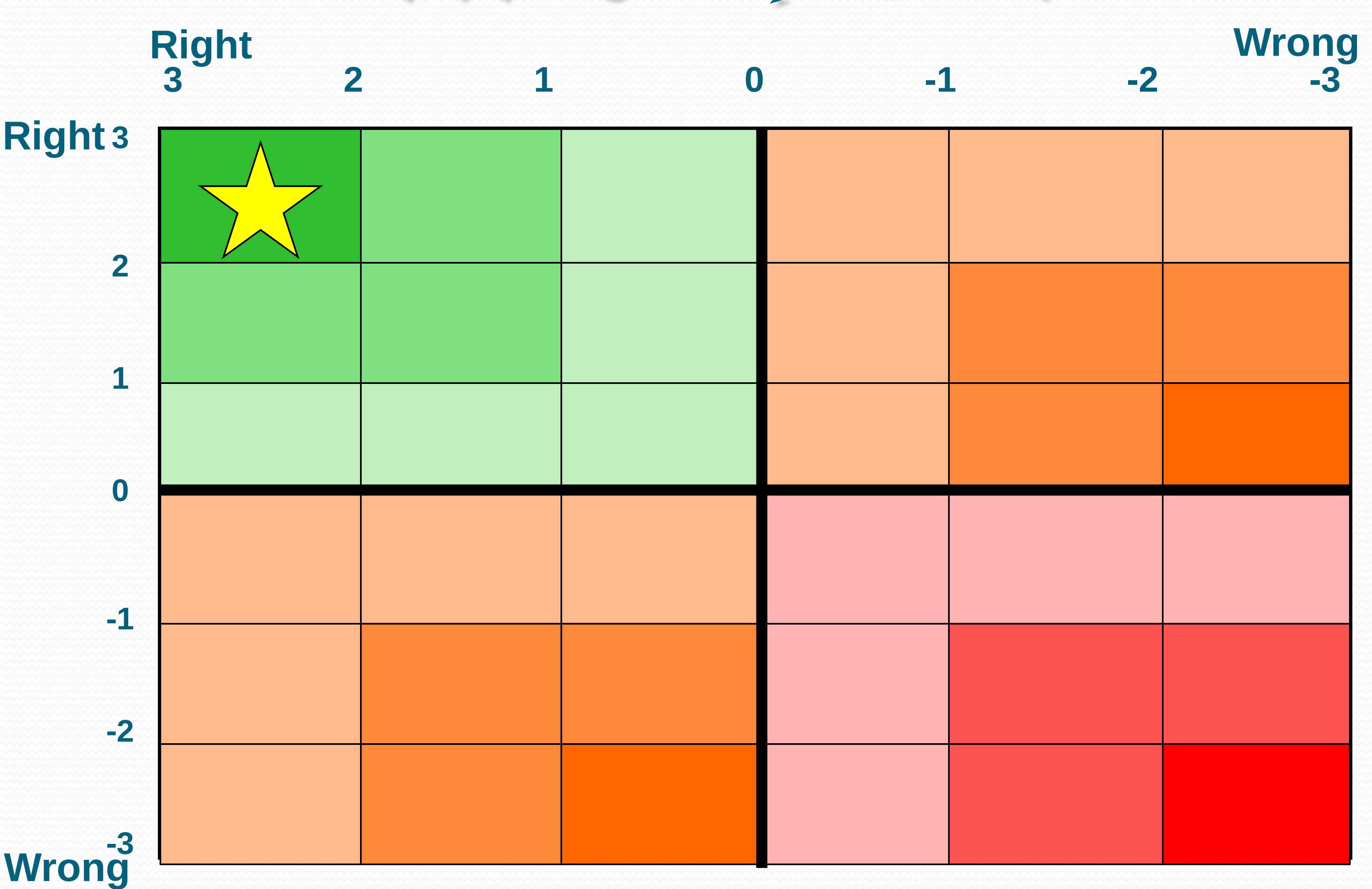
The initiative boosted revenue on such products from $6.2 billion in 2004, before the initiative began, to $10.1 billion in 2005, over halfway to the goal of $20 billion by 2010.

وزارة المالية بمملكة البحرين

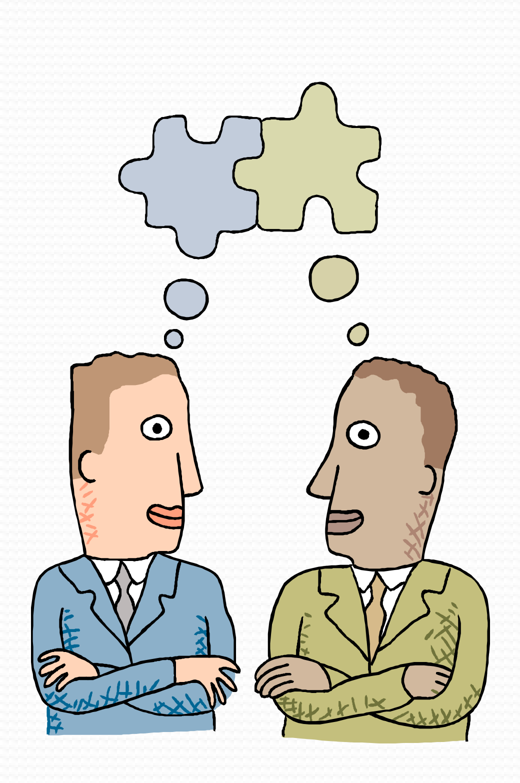
وتأتي المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية من خلال
خلق سلسلة قيم ايجابية على المجتمع
عن طريق التفكير الاستراتيجي (التفكير الذكي)



البدائل الإستراتيجية



وتعتبر مبادرات شركتي تويوتا وفورد كمثال في تصنيع سيارات صديقة للبيئة
تقلل التأثير السلبي لانبعاثات السيارات إلى ما نسبته 10%
وتستهلك نصف الوقود الذي تستخدمه السيارات العادية.
وتقدم هذه الخطوة فائدة تعود على الزبائن والشركة والمجتمع.



مشروع المالكية في البحرين
مشروع الاسر المنتجة (جنى)

يتسائل

William Werther and David Chandler

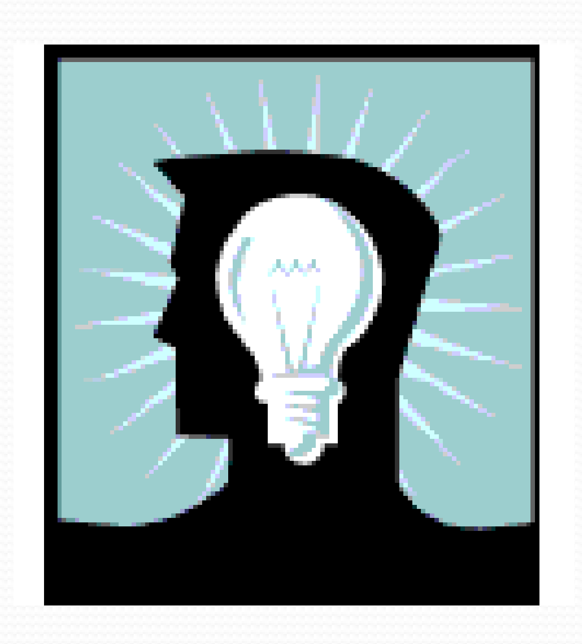
عن تعريف الحدود بين عنصرين هما،
ارباح الشركات، ومصلحة المجتمع.
وإزالة التعارض بينهما
والتوجه إلى تعظيم الفائدة لهذين العنصرين.
والتحول من نظرة المواجهة إلى وضع التعاون
والتكافل.

عن طريق تحاور مباشر
لمعرفة اهتمام واحتياجات فئات المجتمع من اجل تحقيقها

stakeholders Owners and investors, Management, Employees, Customers, Suppliers, Government, Joint Venture Partners, Local Community.

حيث استنتجت هذه الشركات ان هذا التحاور له فائدة اكبر من عملية توثيق انشطة المسؤولية الالجتماعية (GRI) .

وقد خلصت تجارب هذه الشركات (Addax Petroleum)
تحديد مؤشرات نجاح على
المستوى الاجتماعي والاقتصادي والبيئي.
عن طريق تحديد معلومات لدراسة تأثيرها على المدى القصير والبعيد،
تبعتها استراتيجيتها للمسؤولية الاجتماعية على مدى الثلاث سنوات القادمة.



وتحدي مشاريع المسئولية الاجتماعية لا يأتي من خلال اعمال و أنشطة مبعثرة

ولكن من خلال استراتيجيات

تحقق الاستدامة و الانتشار .

انتشار تطبيقات المسئولية الاجتماعية عند الموردين و الموزعين.

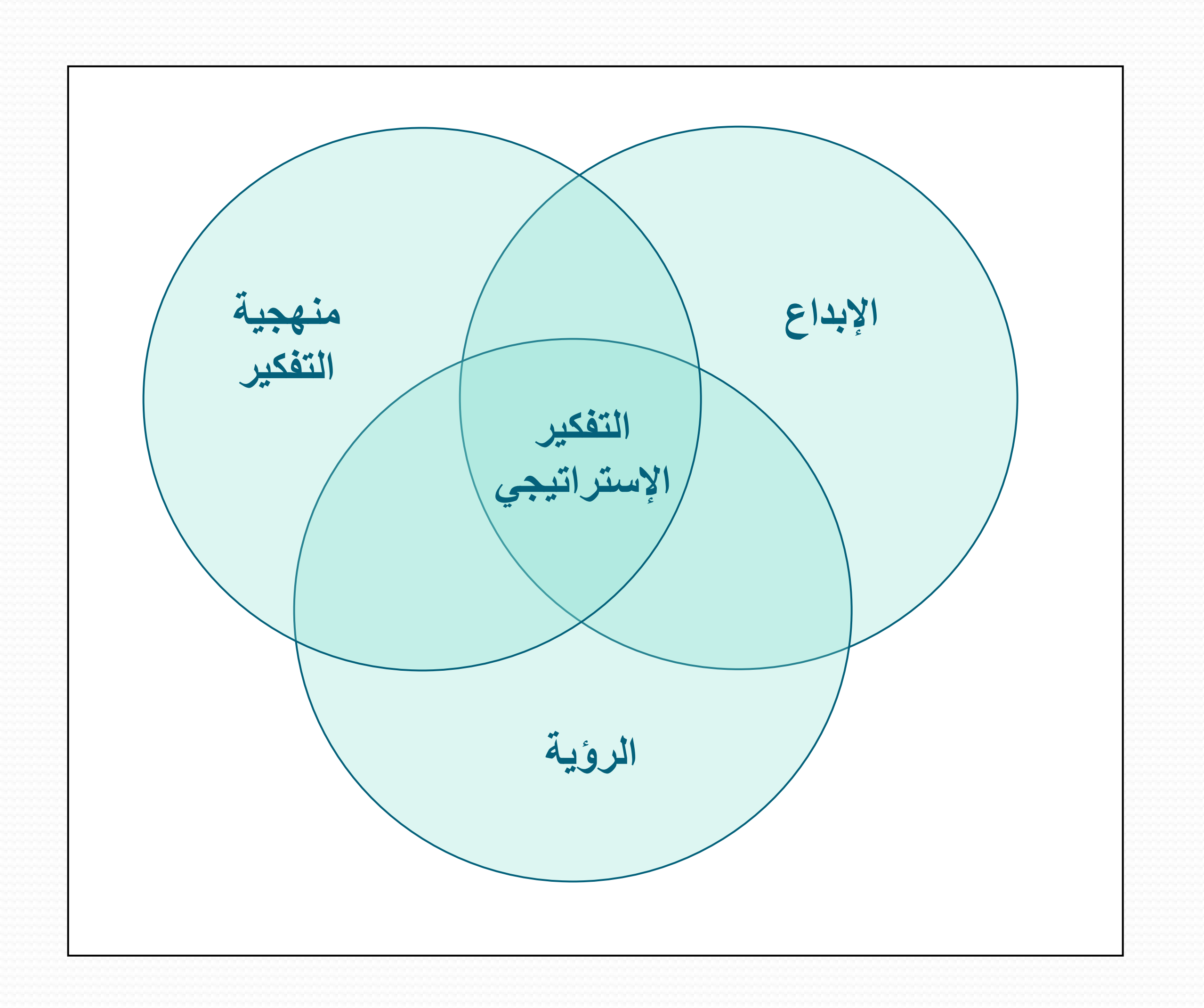
Enron, Lehman Brothers, General Motors

وترى الشركات الرائدة في الولايات المتحدة الامريكية مثل
انه لابد من التزام نماذج استراتيجية للمسئولية الاجتماعية بحيث تتحول المسئولية الاجتماعية من

Nico To Do →Do To be excellent , Do TO be Competitive

وتكون مشاريع المسئولية الاجتماية اداة لتفادي الكوارث و اداه للابداع و تحقيق التفوق في السوق (التنافسية)




منهجية
التفكير
الإبداع
التفكير
الإستراتيجي
الرؤية

التفكير الابداعي في التخطيط الاستراتيجي

قام Gary Hamel بوصف ثلاثة أنواع من الشركات يمكن الحصول عليها في أي مجال:



- واضعي القانون.
- الآخذين بالقانون.
- خارقي القانون.

التفكير الابداعي في التخطيط الاستراتيجي

- قبل البدء في التخطيط الاستراتيجي، يجب أن يقرر التنفيذيين أي نوع من هذه الأنواع الثلاث للشركات يريدون.
- واضعي القانون يتبنون رؤية، والآخذين بالقانون يتبنون أخرى وخارقي القانون أيضاً يتبنون رؤية أخرى.
- سيتبنى واضعي القانون رؤية يتولون فيها السيطرة أو الإدارة ويضعون قوانين للسوق.

- أما الآخذين بالقانون فسيتبنون رؤية بحيث يكونوا فيها قادة المجال ولكنهم ليسوا في المرتبة الأولى.
- ستركز استراتيجيتهم على التحسين التدريجي المستمر للعمل في طريق يقربهم ليصبحوا قادة السوق.
- خارقي القانون سيتبنون رؤية تركز على بناء مكان في السوق التي بسبب خصائصها قد لا يتم خدمتها بواسطة قادة السوق.
- ستبحث إذن هذه الشركات على إدارة مكانهم في السوق.

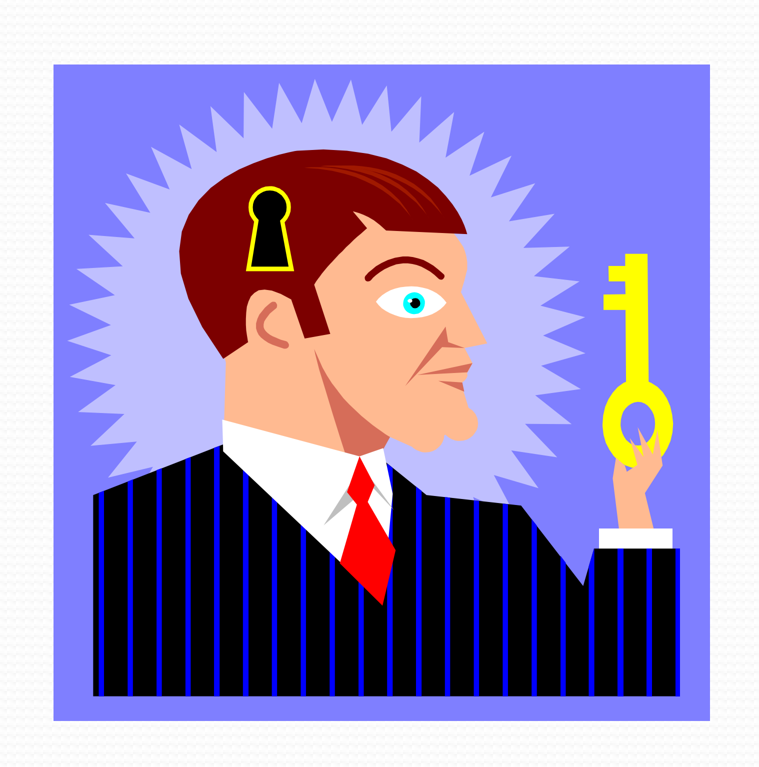
التفكير الابداعي في التخطيط الاستراتيجي

لتصبح واضع قانون أو خارق قانون، يجب أن تذهب الشركة خلاف التفكير التقليدي. يعرض Hamel عشر مبادئ لمساعدة التنفيذيين على الأخذ بمنهج ثوري للتخطيط والإدارة الاستراتيجية:

1. التخطيط الاستراتيجي ليس استراتيجياً.

التفكير الابداعي في التخطيط الاستراتيجي

2. يجب أن يكون تطبيق الاستراتيجية قابلة للتطوير.



3. عنق الزجاجة في القمة.

التفكير الابداعي في التخطيط الاستراتيجي

4. الثوريين موجودين في أي شركة.

5. التغيير ليس مشكلة، وإنما الالتزام.

6. يجب أن يكون تطبيق الاستراتيجية ديمقراطي.

1- ماهو الجديد الذي تقدمة المؤسسة للزبائن , العملاء, المستفيدين و المجتمع؟

2- قادة المستقبل هم اللذين يبدعون آفاقاً جديدة و اساليب جديدة و قوانين جديدة.

3- القادة المتميزون هم القادرون على خلق بيئة ابداعية .



- الابداع يضع المؤسسة في مقدمة منافسيها البيروقراطية تخنق الابداع
- التمييز ليس فقط في ادارة الابداع و لكن في دعمة و تمكينة
- القيادة الابداعية هي الانتقال من تغير طرق العمل الى تغير طرق التفكير
- الابداع في برامج المسؤولية الاجتماعية ينشأ برامج متطوره تقدم قيمة مضافة للمجتمع.

Thank You

khalid.proactbh.com
Mobile: 00973-39655311
Office: 00973-17550760
Fax: 00973-17553929